



L'ILOT

# LE CARNET DE L'ILOT SUR LE POUVOIR PARTAGÉ

Faire circuler l'énergie vitale du *leadership* et de l'amour dans l'organisation

« La contribution de Yann à ce projet ne se limite pas à la rédaction de ce document. Sa douce présence dans nos rencontres, ses questions puissantes, son écoute féconde et son apport réflexif fertile ont permis de faire de ce projet une occasion de connexions humaines tout en apportant beaucoup de beauté à cette démarche. Nous sommes remplies de gratitude pour le soin qu'il a offert à tout ce processus. Merci, Yann. »

**rédaction** : Yann Pezzini  
**illustrations** : Marie-Ève D'Amour



Ce carnet fait avec amour par L'ILOT est assujéti à la Loi sur le droit d'auteur du Canada.  
Merci de citer lisiblement L'ILOT (©[LILOTCOOP.COM](http://LILOTCOOP.COM) | 2023) lorsque vous l'utiliserez.  
Partagez-le sans modération, à des fins non commerciales, dans vos projets ainsi qu'avec vos collègues et partenaires!

# INTRODUCTION

## À PROPOS DE CE RÉCIT

**Notre intention avec ce carnet est de partager, humblement, notre histoire du pouvoir partagé. Il ne s'agit pas de présenter un guide des « meilleures pratiques », mais un récit de notre vision et de notre expérience subjective du pouvoir partagé jusqu'à aujourd'hui. Nous continuons notre expérimentation, et nous serions ravies d'accueillir vos perspectives, questions, suggestions.**

L'objectif de cette démarche était d'abord de prendre un temps de recul et de partage autour du pouvoir partagé, entre nous. En partageant ce retour d'expérience, nous espérons susciter l'intérêt, la curiosité, la réflexion et l'apprentissage auprès des lecteurs. Cette démarche introspective a été facilitée par Yann Pezzini, qui a récemment rejoint L'ILOT pour offrir un soutien théorique et réflexif à notre équipe. Nous avons profité de son regard encore « frais » pour décrire la façon dont l'équipe L'ILOT fonctionne et vit le pouvoir partagé au quotidien. Ce récit s'est construit à travers des observations, une revue des documents internes, des entretiens individuelles avec chaque membre de l'équipe ainsi que des ateliers collectifs.

## À PROPOS DU POUVOIR PARTAGÉ

Pouvoir partagé, gouvernance partagée, gestion partagée, autogestion, *leadership* horizontal, sociocratie... Ces mots sont de plus en plus courants dans le monde des organisations et des institutions. Ils se trouvent aussi au cœur du modèle coopératif. Chacun de ces mots revêt une signification (et une histoire) différente, mais ils convergent dans le souhait de rééquilibrer les asymétries de pouvoir que l'on peut observer dans les organisations et dans la vie démocratique en général. À L'ILOT, nous choisissons d'utiliser le terme « pouvoir partagé » car il nous semble plus large : pour nous, il englobe tout ce qui permet de se redonner (mutuellement) du pouvoir en collectif. Et pour nous, cela dépasse le mode de gestion ou de gouvernance.

## À PROPOS DE L'ILOT

*À L'ILOT, nous croyons que tout le monde a le potentiel d'être – aujourd'hui et maintenant – au cœur de changements significatifs dans son organisation ou sa collectivité. Ainsi, depuis 2016, nous accompagnons les individus et les collectifs à libérer leur pouvoir, à reconnecter au sens de leurs actions, à développer de la clarté mobilisante, à explorer les possibilités avec curiosité et à s'engager dans l'action avec confiance, audace et humanité. Cela se traduit en trois pôles d'intervention : pouvoir partagé, clarté stratégique et innovation territoriale.*  
*Plus d'informations sur notre site Web.*

*Psitt! L'ILOT est une coopérative de solidarité composée majoritairement de membres travailleuses. Son acronyme signifie Laboratoire Innovant Libre et Ouvert sur les Territoires (L'ILOT).*



# CHAPITRES

<b>NOTRE PHILOSOPHIE ORGANISATIONNELLE</b>	<b>5</b>
<b>NOTRE VISION DU POUVOIR PARTAGÉ</b>	<b>7</b>
<b>EN PRATIQUE : PARTAGER L'ACTION ET LA DÉCISION</b>	<b>11</b>
<b>EN PRATIQUE : DES POSTURES QUI SE DÉVELOPPENT EN CONTINU</b>	<b>19</b>
<b>EN PRATIQUE : DES CONDITIONS PROPICES</b>	<b>25</b>
<b>PETIT HISTORIQUE DU POUVOIR PARTAGÉ À L'ILOT</b>	<b>35</b>
<b>LES PÉRIPÉTIES</b>	<b>36</b>
<b>LES APPRENTISSAGES</b>	<b>39</b>
<b>LES PRINCIPAUX IMPACTS</b>	<b>43</b>



# NOTRE PHILOSOPHIE ORGANISATIONNELLE

Avant de plonger dans le cœur du sujet (le pouvoir partagé), nous trouvons important de débiter ce récit en décrivant le contexte plus large dans lequel il s'insère : notre philosophie organisationnelle.

À travers l'exercice introspectif que nous avons mené, quatre caractéristiques sont ressorties quant à notre philosophie organisationnelle, que nous associons à l'image d'une **organisation vivante** : **sensible**, **expressive**, **collaborative**, **apprenante**. Plus précisément, la philosophie organisationnelle de L'ILOT consiste à **créer de l'espace** pour :

- Un rapport **sensible** au monde (percevoir, ressentir, chercher le beau et le juste);
- L'**expression** des potentiels, des pouvoirs, de l'essence des personnes;
- La **collaboration**, l'échange, le dialogue, le discernement collectif;
- L'**apprentissage** dans l'action, l'exploration, l'expérimentation, la réflexivité.

L'image de l'organisation vivante représente bien cela. Vivante, car on la voit comme un lieu où la vie (intérieure et collective) s'exprime et se libère. Vivante, car il y a quelque chose qui cherche à fleurir, à déployer sa « vitalité » et qui, pour ce faire, a besoin de rester ancré, de rester attentif et d'être dans un tissage collaboratif. Vivante, car elle est embarquée dans le mouvement continu d'une respiration, elle est évolutive : le modèle de l'organisation se coconstruit et s'adapte au fur et à mesure, et chaque membre y met sa couleur. Vivante, car l'organisation n'est qu'un cadre qui permet à des êtres humains de (se) réaliser ensemble.

À travers les quatre caractéristiques qui se sont dégagées, on retrouve des liens forts avec nos valeurs : l'humanisme, la création de sens et de clarté, la force du groupe et l'apprentissage. On retrouve aussi un rapport équilibré entre la tête (penser), le cœur (sentir) et les mains (contribuer).

Concrètement, ces quatre éléments représentent de véritables **boussoles** pour nous, à L'ILOT : **s'écouter**, **s'exprimer**, **se compléter**, **s'ouvrir au nouveau**. Il y a un engagement fort à ce que ces quatre éléments soient toujours présents et cultivés, y compris dans les moments difficiles. Il s'agit presque d'un centre de gravité auquel retourner avant de sauter à nouveau dans l'action. La **mise en pratique** de cette philosophie et des valeurs qui l'accompagnent devient alors une des préoccupations principales de l'organisation, aussi bien dans le quotidien que dans la pensée à long terme.





# NOTRE VISION DU POUVOIR PARTAGÉ

## C'EST QUOI, AU JUSTE, LE POUVOIR PARTAGÉ?

S'il faut une définition, nous dirions que le pouvoir partagé vise à partager le pouvoir et les responsabilités et à décentraliser la prise de décision de manière à ce que chacune des employées participe activement au développement et à la vie de l'organisation. Toutes les employées se partagent le pouvoir décisionnel, leur donnant ainsi la liberté de cultiver leurs propres pensées et actions autour de leur travail. Cela dit, la définition ne permet pas, à elle seule, de décrire ce que cela signifie pour nous; ce que c'est et ce que ce n'est pas.

## LE POUVOIR PARTAGÉ COMME IDÉE, INVITATION ET PRATIQUE

**Une idée.** Le pouvoir partagé, c'est d'abord un engagement envers une idée, une aspiration : s'épanouir en prenant part à la vie collective, cultiver le vivre ensemble, vivre pleinement la danse entre l'individuel et le collectif. Pour nous, l'idée du pouvoir partagé part surtout d'une envie de faire différemment, de se défaire des cadres et des automatismes, de se redonner mutuellement du pouvoir sur nos vies personnelles, professionnelles, communautaires, citoyennes.

**Une invitation.** Le pouvoir partagé, c'est une invitation à déployer son « je » à travers le « nous » au service du vivre ensemble. C'est une invitation à :

- Développer notre conscience individuelle et collective [lien avec le rapport sensible]
- Déployer notre pouvoir [lien avec l'expression]
- Développer nos capacités à être et agir ensemble [lien avec la collaboration]
- Développer nos capacités à être et agir autrement [lien avec l'apprentissage]

Ainsi, le pouvoir partagé n'est *pas* une fin en soi; c'est un moyen, un espace pour s'épanouir et se développer pleinement, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du travail.

**Une pratique.** Le pouvoir partagé, c'est une pratique quotidienne et vivante. D'abord, ce n'est pas quelque chose de défini, sculpté, fixe. C'est quelque chose que l'on pratique, expérimente, entretient. La pratique est évolutive donc, mais elle n'est pas forcément dirigée vers une destination ou un idéal à atteindre. L'attention n'est pas portée sur le futur mais plutôt sur le présent : on pratique ici et maintenant, dans le discernement collectif. L'objectif est plutôt de prendre soin ensemble d'un espace partagé (dans ce cas-ci, une organisation). C'est cette attention-là qui constitue le cœur de la pratique du pouvoir partagé.

Ainsi, ce n'est en aucun cas un modèle ou une recette à suivre; c'est une pratique en mouvement. Et à l'image de toute pratique musicale, dès qu'on arrête de s'y consacrer ou d'entretenir son instrument, les notes nous échappent et nos capacités s'effritent.





L'image qui nous semble représenter notre expérience du pouvoir partagé, et que nous allons mobiliser à travers tout ce rapport, est celle du **jardin sauvage**.

Un jardin...

- où se déploient des **individualités** (contributives);
- où se cultivent des **relations** (de complémentarité, d'interdépendance).

Tout cela...

- **au service** de quelque chose de plus grand;
- en fonction de **conditions** plus ou moins propices;
- en respectant des **cycles** naturels (ex. : acclimatation, croissance, etc.).

Dans cette illustration, chaque plante correspond à une personne précise dans l'équipe, avec ses caractéristiques propres et sa contribution (unique et complémentaire) à cet écosystème.

Pour nous, l'aventure du pouvoir partagé a commencé dès la genèse de notre projet d'entreprise collective : elle est indissociable de notre aventure entrepreneuriale. L'ILOT a été créé en réponse à un besoin (des fondatrices) de travailler différemment, de se créer pour elles-mêmes un cadre de travail qui soit profondément épanouissant individuellement et collectivement. Nous savions d'abord et avant tout que l'on voulait créer ce cadre, qu'on voulait « faire ensemble, comme on l'entend »; la mission précise de la coopérative s'est révélée par la suite. En somme, repenser les modèles qui ne fonctionnent plus et explorer avec curiosité de nouvelles possibilités : c'est cela qui est au cœur de notre organisation (à l'interne), et c'est aussi le cœur de notre travail d'accompagnement avec nos clients (à l'externe). Dans notre parcours, nous avons été inspirées par plusieurs approches, groupes et personnes, dont Frédéric Laloux (*Reinventing Organizations*), Peter Senge (*La cinquième discipline*), l'Université du Nous, Samantha Slade (*Going Horizontal*), Miguel Aubouy (*Le chasseur, le mage et le cultivateur*), Rémi Tremblay, toute la belle communauté de la Maison des Leaders et bien d'autres qui nous ont encouragées à déconstruire les modèles traditionnels et inventer nos propres chemins.



**EN PRATIQUE :**

**PARTAGER L'ACTION ET LA DÉCISION**

Commençons par l'aspect *pratico-pratique* : notre structure et nos mécanismes de partage du pouvoir. Notre mode d'organisation est structuré de manière à partager le pouvoir d'agir et de décider, ou plutôt de permettre à chaque personne de « prendre part » de la façon souhaitée au service de l'organisation.

## UN LEADERSHIP DISTRIBUÉ, UN LEADERSHIP QUI CIRCULE

Pour nous, le *leadership* n'est pas une personne mais « une énergie qui circule », comme le dit si bien Jean-Marie Zeitouni (reconnu comme l'un des plus brillants chefs d'orchestre de sa génération). Dans les mots de nos cofondatrices, « il ne s'agit plus d'avoir un *leader* fort au charisme imposant qui prendra toutes les décisions pour le groupe ou l'organisation, mais plutôt de développer un réseau de *leaders* complémentaires qui sauront mettre à contribution leurs expériences et leurs expertises au service de l'intelligence collective. »

C'est ensemble que l'on décide du présent et de l'avenir de l'organisation. C'est ensemble que l'on décide de la façon dont on souhaite travailler ensemble (processus), de ce que l'on veut atteindre et de comment on veut l'atteindre (finalités). Cette vision du *leadership* s'incarne dans la structure organisationnelle : il y a une distribution de l'autorité, des responsabilités et des décisions. Plutôt que d'être concentrées, celles-ci sont réparties sur l'ensemble de la structure. C'est ce que nous détaillerons dans la prochaine section.

## L'AUTO-ORGANISATION : DES ZONES D'AUTONOMIE ET DES ZONES D'INTERDÉPENDANCE

Au lieu d'être pyramidale, la structure organisationnelle est divisée en « cercles » qui sont à la fois autonomes et interdépendants. Un cercle constitue un espace d'échange, de réflexion, de décision ou de travail collectif essentiel au bon fonctionnement de l'organisation. Chaque cercle se définit par sa composition, ses responsabilités, ses périmètres d'autorité et de décision, puis ses processus et modes de décision. Ainsi, chaque cercle a sa propre zone d'autonomie (et d'autorité) : il est autonome dans la prise de décision à l'intérieur de cette zone. Mais il y a évidemment de l'interdépendance entre les cercles : d'une part, certaines décisions concernent ou affectent plusieurs cercles; d'autre part, les décisions prises dans un cercle doivent s'aligner avec les orientations collectives définies auparavant.



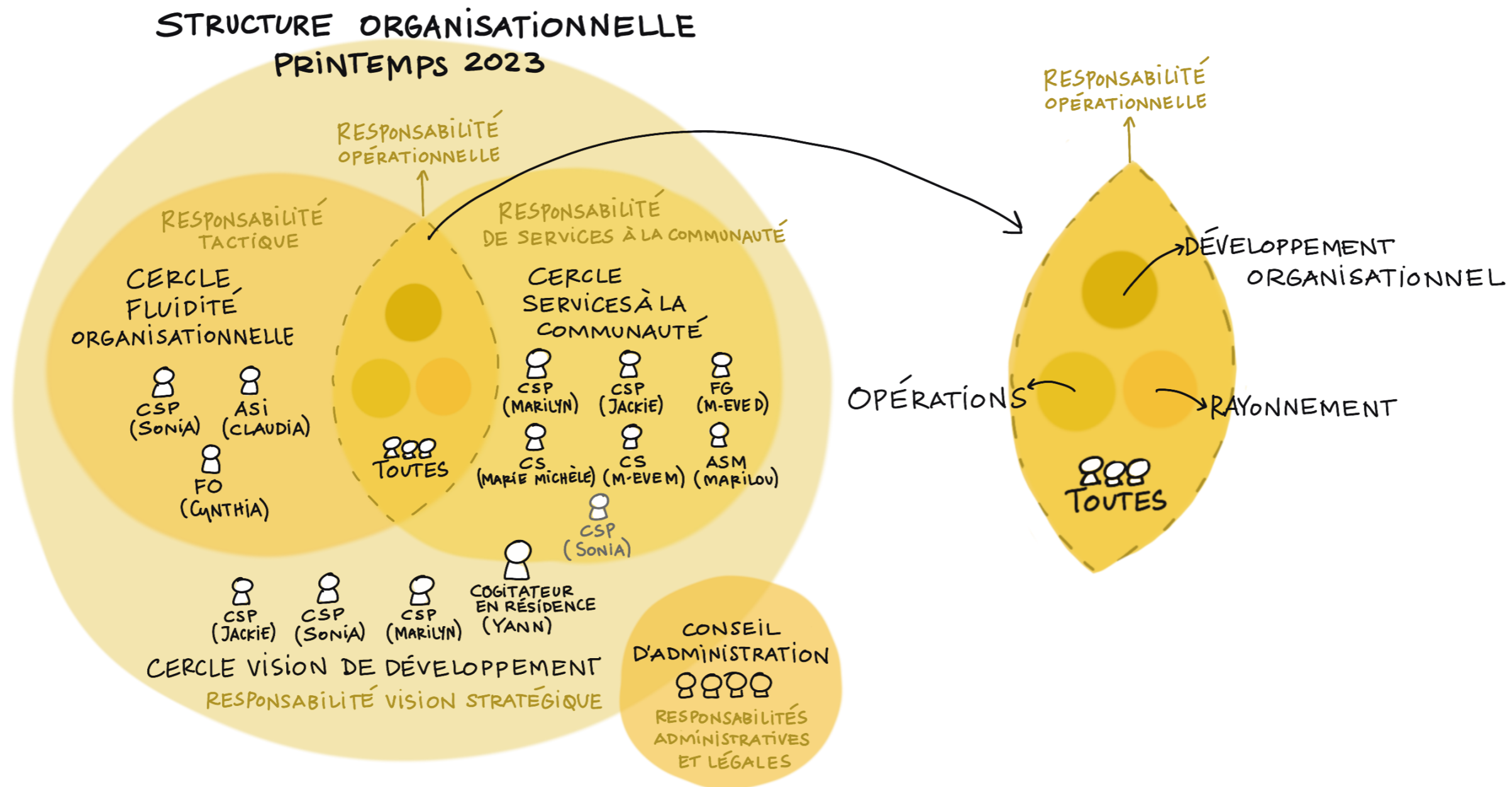
Les plantes sont interdépendantes de plusieurs façons au sein de leur environnement naturel. Ces interdépendances sont souvent essentielles pour le bon fonctionnement des écosystèmes.

« Dans une organisation en pouvoir partagé, tu ne partages pas LE POUVOIR comme si c'était une chose qui appartient aux autres; tu partages TON POUVOIR avec les autres qui partagent aussi LEUR POUVOIR. Tu ne prends pas quelque chose à quelqu'un; tu offres quelque chose. Tu contribues à générer un impact plus grand qu'en travaillant seule. »

– Marie-Ève D.

La structure est évolutive et, en date d'aujourd'hui, les cercles sont structurés comme suit :

- **Cercle Vision de développement** : responsabilités stratégiques (ex. : vision stratégique, plan de développement, embauche)
- **Cercle Services à la communauté** : responsabilités expertises et communauté
- **Cercle Fluidité organisationnelle** : responsabilités tactiques
- **Cercles Développement organisationnel, Opportunités, Rayonnement** : responsabilités opérationnelles
- **Cercle Conseil d'administration** : responsabilités administratives et légales





## DES RÔLES (MODULABLES) PLUTÔT QUE DES DESCRIPTIONS DE TÂCHES (FIXES)

Au sein des cercles, on y trouve des rôles (professionnels et/ou de gouvernance). Chaque rôle est essentiel au bon fonctionnement de l'organisation. Ainsi, au lieu d'occuper un « poste » bien précis qui vient avec une liste de tâches prédéfinies, les employées occupent des rôles qui peuvent être pluriels et évolutifs. Comme le résume une collègue, « on place une partie de l'organisation entre tes mains. » On est invité à s'investir dans les rôles qui correspondent le plus à ses intérêts et ses compétences. C'est une logique proactive : on dit ce qui nous intéresse, on crée notre propre assemblage de responsabilités.

Cela représente davantage le côté humain et vivant d'une organisation : chaque personne vient contribuer au collectif d'une façon qui lui est propre, unique. Il faut refléter cela. Dans notre cas, si une personne quitte l'organisation, nous ne cherchons pas à la « remplacer » par une autre personne qui va devoir apporter exactement la même contribution. Ce serait comme trouver une pièce de casse-tête manquante, présentant exactement les mêmes attributs... bonne chance! Nous sommes ouvertes à moduler les rôles et créer des combinaisons gagnantes en fonction des intérêts et compétences de chacune.

Cela ne veut pas dire qu'il y a du flou dans les responsabilités et les tâches. Au contraire, ça demande de faire preuve d'une grande clarté! Alors comment cela fonctionne, concrètement? Chaque rôle se définit par une raison d'être, par des responsabilités, des périmètres de décision et des compétences requises pour assurer ce rôle. Chaque personne occupe un « rôle professionnel » qu'elle façonne en fonction de la nature de sa contribution à l'organisation. Puis, chaque personne peut décider de s'investir dans d'autres rôles de gouvernance (dans les Cercles) en fonction de ses intérêts et compétences.

On aime dire qu'une personne n'est pas son rôle (elle n'est pas définie par cela), mais qu'elle injecte de l'énergie pour réaliser ce rôle au service de l'organisation.



Quand j'ai rencontré Sonia et Marilyn, je ne savais pas encore comment j'allais pouvoir contribuer au développement de L'ILOT et quelle serait ma place dans cette aventure. Au fil du temps et grâce à toute la confiance de mes merveilleuses collègues, j'ai créé mon métier qui s'avère le parfait mélange de mes expériences variées et de mes passions éclectiques. Aujourd'hui, j'ai le bonheur d'accompagner d'extraordinaires personnes avec la facilitation graphique, et chaque jour je réalise la chance que j'ai de contribuer à la magie de L'ILOT, à créer du sens et du beau.

– Marie-Ève D.

## UN CONTINUUM DE PARTICIPATION

Nous avons toutes une zone d'autonomie bien précise à travers nos rôles et nos cercles, mais il existe aussi beaucoup d'interdépendance et d'intelligence collective qui dépassent nos rôles et nos cercles. Ainsi, on participe au collectif (et aux autres cercles) de différentes manières, avec différents niveaux de participation, selon nos intérêts et nos disponibilités. Par exemple, étant donné qu'il y a beaucoup de transparence (dans les dossiers, les agendas, etc.), on peut tout à fait prendre part à une discussion ou contribuer à un document collaboratif, même si cela ne fait pas partie de « notre » cercle. De la même manière, on peut inviter les autres membres de l'équipe à contribuer, sans avoir d'attentes particulières concernant leurs contributions.

« Contribuer » et « participer » peuvent vouloir dire beaucoup de choses différentes; il existe un continuum de la participation :

- Information : (se) tenir informée
- Consultation : offrir ou recueillir diverses perspectives
- Coconstruction : prendre part à l'élaboration (d'une idée, d'une proposition, d'un projet), faire ensemble
- Décision : prendre part à la décision

Ainsi, on oscille entre différents chapeaux, en fonction du contexte : observer, contribuer, élaborer, proposer, décider. Ces chapeaux ne sont pas portés par les mêmes personnes chaque fois. Surtout, partager le pouvoir ne signifie pas que tout le monde participe à tout, tout le temps (fort heureusement pour notre charge mentale!).

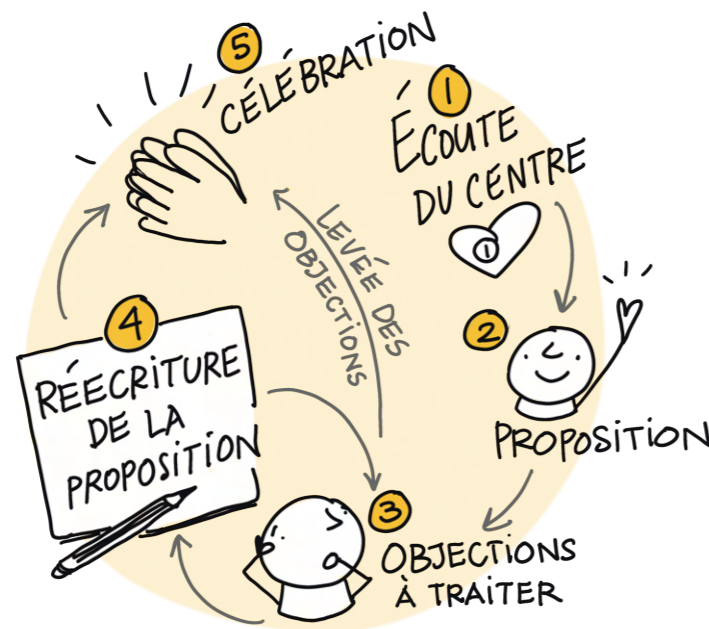
## LE MODE DE PRISE DE DÉCISION

En contexte de gestion démocratique, il existe trois principaux modes de prise de décision : le vote majoritaire, la décision par consensus et la décision par consentement. À L'ILOT, on privilégie la « décision par consentement » lorsque nous avons besoin d'un mécanisme formel de prise de décision, particulièrement pour les décisions importantes. Le reste du temps, nous tentons de faire appel au « discernement collectif » pour prendre nos décisions.

Le **discernement** consiste à se placer dans des conditions qui permettent à une réponse d'émerger d'elle-même, de se dévoiler au groupe. Selon Hubert M. Makwanda, « discerner », c'est surtout se mettre dans une posture d'écoute fine et de clairvoyance. Cela nécessite plusieurs choses : de ralentir, s'offrir du temps de réflexion individuel et collectif, identifier les bonnes questions à se poser, accueillir les réponses inattendues et identifier ensemble ce qui pointe vers l'option la plus sensée et/ou juste.

Voyons maintenant en quoi consiste la **décision par consentement**. Contrairement au consensus (où tout le monde doit être d'accord avec la proposition), le consentement requiert que personne ne s'oppose à la proposition (personne ne dit « non », personne n'a de bonnes raisons de s'opposer à une décision). Le processus se déroule comme suit :

1. Écoute du centre : autour du sujet qui est au centre de la table, chaque personne exprime (au « je ») ce qui est juste/vrai pour elle, ce qui est vivant en elle, ce qui semble important pour elle par rapport à ce sujet.
2. Élaboration de la proposition et présentation au groupe.
3. Après avoir répondu aux questions de clarification, les membres du groupe peuvent partager leurs ressentis, leurs suggestions pour enrichir la proposition initiale, ainsi que leurs objections. Ces dernières ne sont pas de « simples » commentaires : elles correspondent à des limites qui font qu'une personne ne peut adhérer (*je ne peux pas me rallier à cette proposition dans sa forme actuelle*).
4. Le groupe travaille à réécrire la proposition de manière à lever l'ensemble des objections, sans en créer de nouvelles.
5. Une fois que toutes les objections sont levées, c'est l'étape de la célébration!



Les processus sont souvent collectifs, mais cela ne veut pas dire que la phase de réflexion ou de délibération collective est obligée d'être excessivement longue. Il s'agit de miser sur la pertinence (on sait pourquoi on participe à la discussion) et sur le discernement collectif (on sait ce qui est utile ou non) quant à la participation de chacune. Résultat : les rencontres ne sont jamais trop longues ou circulaires.

D'ailleurs, chaque rencontre est dédiée à un sujet bien délimité, ce qui nous permet d'avancer à propos de ce sujet tout en captant les éléments qui vont devoir être discutés dans d'autres espaces.

« Par exemple, en cercle Développement organisationnel, on se demande si nous avons les bonnes personnes ou les informations nécessaires par rapport au sujet que l'on traite et comment nous allons ramener cette information vers le reste de l'équipe, le bon cercle ou le bon rôle professionnel. C'est ce qui permet d'éviter de monopoliser une rencontre d'équipe ou d'interpeller une personne en particulier. On a décidé ensemble de se doter d'un régime de retraite mais toute l'équipe n'a pas travaillé les scénarios budgétaires et participé aux rencontres d'information avec des prestataires. »

– Jackie

## DIFFÉRENTS ESPACES DE MISE EN COMMUN

Comment se coordonner à travers tout ça? Au-delà de la collaboration quotidienne, nous avons différents espaces spécifiquement dédiés à la mise en commun :

- **Rencontre Sprint** : ces rencontres se déroulent aux 14 jours et sont d'une durée de une heure. Elles visent à partager l'information importante ou consulter l'équipe sur des sujets qui concernent soit un rôle, un cercle ou un chantier de travail. Chaque membre de l'équipe dépose des sujets à discuter dans le canal Slack dédié à cet effet. La personne responsable de la rencontre s'occupe d'organiser les sujets selon le temps disponible et les priorités.
- **Rencontre Think Tank** : ces rencontres se déroulent cinq fois par année et sont d'une durée de trois heures. Elles visent à réfléchir en équipe à un enjeu, une occasion favorable ou tout autre sujet visant le développement de L'ILOT. À nouveau, chaque membre de l'équipe est invitée à déposer des sujets à discuter dans le canal Slack dédié à cet effet. La personne responsable de la rencontre s'occupe d'organiser les sujets selon le temps disponible et les priorités.
- **Rencontre Dream Team** : ces rencontres se déroulent deux fois par année. Il s'agit d'un lac-à-l'épaule qui s'étend sur deux jours pendant l'été, ainsi qu'une journée durant l'hiver. Ces rencontres ont deux objectifs principaux : consolider le tissu social interne de l'équipe et aborder des réflexions stratégiques plus profondes (non liées aux préoccupations quotidiennes). Le cercle Développement organisationnel coordonne l'organisation de ces journées dont l'ordre du jour est construit collectivement.

De la même manière qu'il existe une raison d'être bien définie pour l'organisation et pour les cercles, ces espaces et rencontres ont aussi une raison d'être qu'on prend le temps d'identifier et d'explicitier.

Ces espaces sont des moments privilégiés pour se retrouver, pour avancer ensemble et pour stimuler l'intelligence collective. Ce qui fait la différence aussi, c'est la culture d'entraide et de soutien qui se vit dans ces rencontres.



« Nos espaces de mise en commun sont de puissants outils de gestion du changement. En dédiant certains de ces espaces au dialogue authentique et au partage d'expérience, on prend soin de notre équipe en métamorphose et on coconstruit de bonnes pratiques adaptées à nos méthodes de travail. Comme ces espaces sont déjà prévus dans les agendas, on évite de sursolliciter l'équipe et on assure la santé financière de l'organisation. Ainsi, chaque étape de la transition est suivie par des mécanismes humains et durables! »

– Claudia

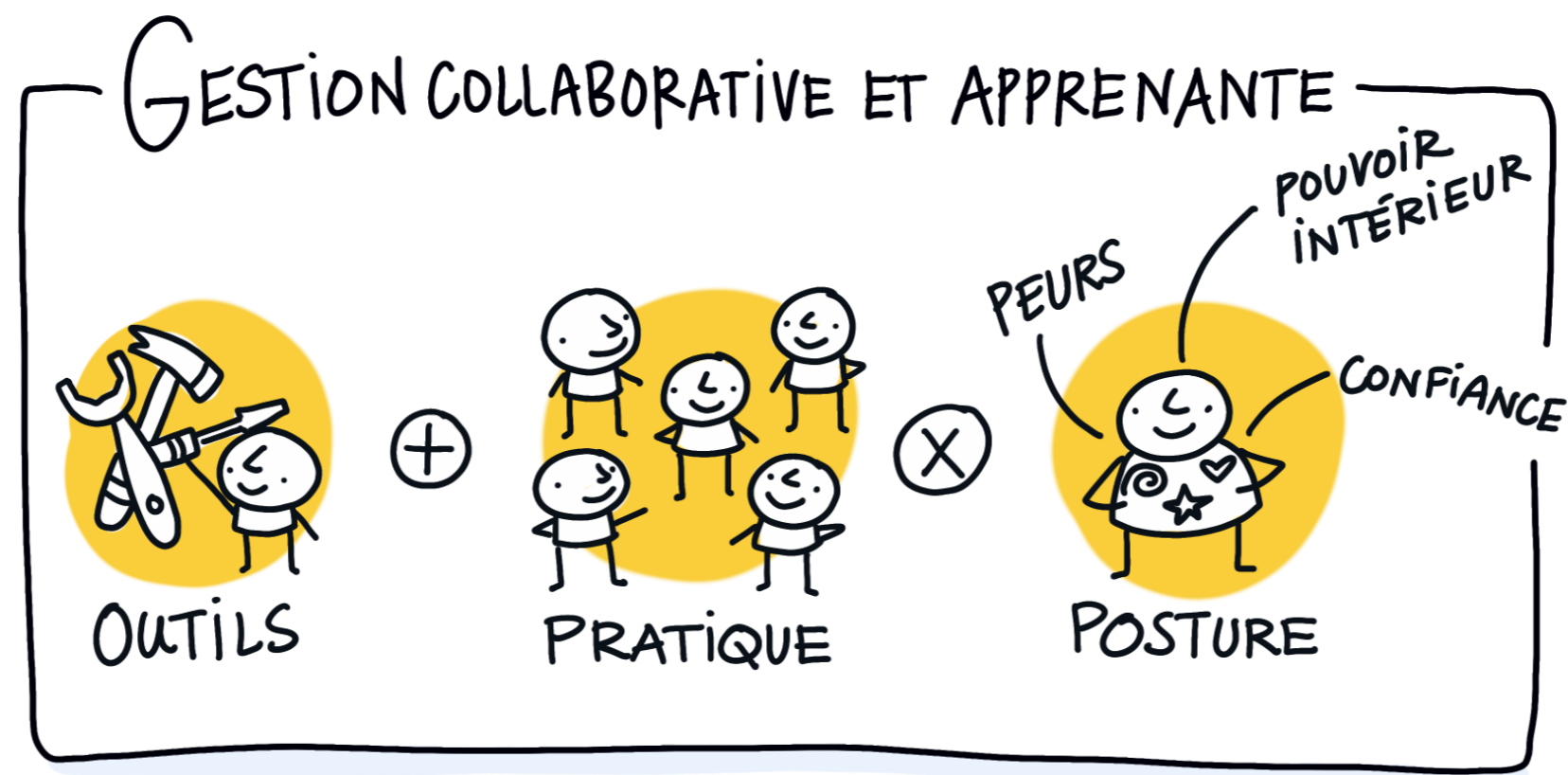


## EN PRATIQUE : DES POSTURES QUI SE DÉVELOPPENT EN CONTINU

Au-delà de la structure, des mécanismes et des outils, le pouvoir partagé s'exprime surtout à travers des **postures**. Une posture est « une manière d'être dans la relation à autrui, dans un contexte et à un moment donné » [1]. Se lancer dans l'aventure du pouvoir partagé implique certains mouvements (plus ou moins déstabilisants) dans les postures des membres. Dans cette section, nous détaillons les principales postures qui se sont développées (et qui continuent de se développer) autour du pouvoir partagé à l'ILOT.

-----  
[1] Alice Coste, *La posture éducative en éducation pour la santé : apports de la psychologie humaniste et de la psychologie positive*, [En ligne], Lyon, Ireps Auvergne-Rhône-Alpes, 2019, p. 2.  
[<https://ireps-ara.org/portail/portail.asp?idz=1314>]

Dans notre **équation du pouvoir partagé** (ci-dessous), les postures sont déterminantes; c'est pour cela qu'elles sont caractérisées par un effet multiplicateur (X) :



Bien sûr, le fait d'adopter ces postures n'est pas sans défis (voir la section « Les péripéties »)! L'important est de ne pas entretenir une culture de la performance par rapport à ces postures, mais une culture où l'on valorise la vulnérabilité (le courage, si vous préférez; c'est la même chose!) : en parler ouvertement et se soutenir mutuellement dans les difficultés (qui sont souvent partagées). À travers tout cela, c'est la confiance mutuelle qui est déterminante : savoir qu'on peut placer sa confiance en l'autre, et savoir que l'autre a confiance en nous. D'ailleurs, un bon signe qu'il y a de la confiance dans l'équipe, c'est quand les membres s'autorisent à être vulnérables et que cela est bien accueilli.

## LA RENCONTRE ET LA RÉCIPROCITÉ

En contexte de pouvoir partagé, on encourage chaque membre à être à l'écoute de ses besoins et de ses intérêts vis-à-vis sa participation à la mission collective. La posture que cela implique est celle de la « rencontre » entre les membres de l'équipe : accueillir la diversité de ce qui est exprimé, respecter que l'autre ait son propre chemin, se rappeler que personne n'est au service de personne. C'est à partir de là que débutent la rencontre et la collaboration, à l'intérieur de cette complexité-là. C'est aussi une posture de réciprocité : exercer notre écoute, notre liberté et notre pouvoir, et soutenir les autres à les exercer aussi. Suivre nos élans, et soutenir les autres à les suivre aussi.



Un exemple de réciprocité chez les plantes est la relation symbiotique entre les mycorhizes et les racines des plantes. Les mycorhizes sont des champignons qui constituent une association symbiotique avec les racines de nombreuses plantes. Dans cette relation, les champignons fournissent des nutriments et de l'eau à la plante, tandis que la plante fournit des sucres et d'autres composés organiques aux champignons.

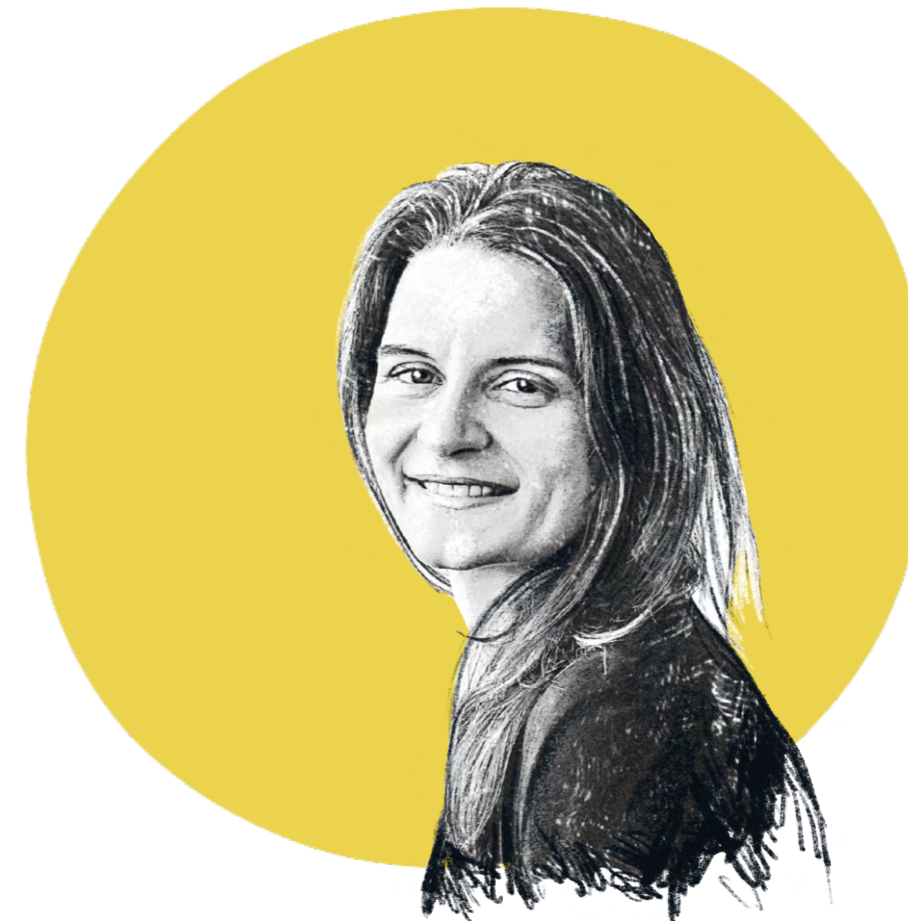
## LA CURIOSITÉ ET LA FLEXIBILITÉ

Une posture grandement mobilisée est celle de la curiosité. D'une part, on est amené à se poser beaucoup de questions (« Est-ce que cela fait du sens pour moi et pour le groupe? », etc.). Il est donc important de faire preuve de curiosité lorsqu'on répond à ces questions; une curiosité à la fois dirigée vers soi-même (écouter et accueillir ce qui émerge en nous) puis vers les autres (écouter et accueillir ce qui est vrai pour les autres). Il s'agit de faire des allers-retours entre soi et les autres; oser se laisser « affecter » par l'autre, oser affecter les autres et apporter sa couleur. Cela demande une prise de recul par rapport à nos savoirs, nos connaissances, nos certitudes, et cela demande de valoriser les savoirs des autres.

D'autre part, dans notre contexte, il y a beaucoup de choses que l'on ne sait pas, et il y a beaucoup de choses qui changent en cours de route. Cela appelle à une autre forme de curiosité : envers l'inconnu et le changement. Cela appelle aussi à l'agilité : il faut apprendre à naviguer sans certitudes, accepter d'avancer même lorsqu'on n'a pas toutes les réponses, accepter que l'on se trompera peut-être. En somme, accepter le mouvement d'expérimentation.

« Il y a quelque chose de vertigineux et d'apaisant dans le fait d'accepter que rien n'est permanent. On prend les décisions les plus justes avec les informations que l'on possède maintenant, et lorsque les paramètres changeront, nous saurons nous adapter parce qu'on sera à l'écoute. »

– Jackie





## LA RESPONSABILISATION ET LA PROACTIVITÉ

Étant donné le haut niveau d'autonomie, de liberté et de confiance dont on bénéficie dans nos rôles, nous devons démontrer un haut niveau de responsabilisation. Le modèle repose en effet sur la capacité des membres à pouvoir être responsables vis-à-vis leur travail, leur engagement et leur développement. Parfois, cela implique simplement d'accepter de demander de l'aide et d'être soutenue. La confiance mutuelle se construit aussi à travers cela.

La posture de responsabilisation vient aussi du fait qu'en contexte d'autogestion, on décide de beaucoup de choses concernant notre rôle et notre façon de travailler; on est vraiment l'actrice principale du récit. Par conséquent, quand il y a des choses que nous souhaitons faire ou changer, on est porté à « tourner le miroir vers soi-même ». Après tout, un grand pouvoir implique de grandes responsabilités (selon Voltaire, Churchill et l'oncle de Spider-Man).

Ce modèle de gouvernance implique aussi un haut niveau de proactivité. D'une part, il faut bien comprendre sa contribution (actuelle et potentielle) dans l'organisation pour pouvoir ensuite proposer une façon de contribuer au collectif. D'autre part, le modèle démocratique repose sur une participation proactive (mais variable) aux différents aspects de l'organisation, en dehors de nos projets et nos tâches propres. Il y a certes une participation minimum qui est requise pour que la vie organisationnelle soit réellement collective et démocratique, mais il y aussi de la latitude sur le degré de participation. Étant donné que nous avons toujours la possibilité de nous impliquer davantage si nous le souhaitons et si nous avons le temps, cela demande un arbitrage. Cela implique de naviguer dans le spectre des possibilités d'implication entre l'observation, le partage d'informations, la contribution à la réflexion et la prise en charge.

Une note importante : si le pouvoir partagé demande un haut niveau de responsabilisation individuelle, cela ne veut pas dire que l'individu porte sur ses épaules toute la responsabilité de son succès : les autres facteurs organisationnels et systémiques sont à prendre en considération. C'est d'ailleurs le cœur du pouvoir partagé : s'assurer que la structure et la culture organisationnelles offrent les conditions favorables aux individus.

## LA MATURITÉ ÉMOTIONNELLE ET RELATIONNELLE

En évoluant dans ce contexte, on réalise que cela travaille nos capacités émotionnelles et relationnelles : la capacité à identifier ce qui se passe en nous, la capacité à percevoir les dynamiques de groupe et notre contribution personnelle dans ces dernières. On peut voir cela comme un système humain global où chaque personne a son propre système interne, celui-ci étant toutefois interrelié avec le reste : il affecte et il est affecté par les autres parties du système global.

On réalise aussi que cela prend beaucoup de courage : le cadre nous invite à nous exprimer, nous dévoiler, nous positionner, à reconnecter avec notre autonomie, nos envies, notre liberté. Mais ce sont des choses très personnelles et cela implique de s'exposer davantage que dans d'autres contextes plus traditionnels. Cela implique d'oser : oser s'écouter, se dire, se raconter. En plus, quand on s'ouvre, on découvre parfois (souvent) des choses cachées sous la surface, qui sont plus ou moins faciles à accueillir et intégrer. Heureusement, le cadre est extrêmement bienveillant, ce qui permet l'exposition et de compenser l'inconfort. Mais cela exige de la pratique.

« Dans un contexte où l'on partage le pouvoir, il m'arrive parfois de me sentir déçue ou frustrée par une décision qui me concerne. Dans ce cas, je constate qu'on a pris cette décision parce que je n'ai pas été en mesure d'exprimer un besoin dans l'instant. Ceci dit, j'apprends à faire plus de place à mes besoins et mes désirs, et même à mes envies! Ça m'amène à déjouer cette impression qui m'habite depuis longtemps : que l'autre a plus d'importance que moi. Je pense que j'ai encore un pas de danse à trouver pour apporter plus de grâce à la chorégraphie. »

– Marie Michèle

« Malgré tout l'espace disponible pour être, parfois, je doute. J'hésite à faire de la place à mes besoins ou à ce qui est présent. Et quand j'ose, malgré le doute, les rétroactions de mes collègues me redonnent confiance; certaines étant inspirées par mon élan, d'autres offrant leur soutien. »

– Jackie



## **EN PRATIQUE :**

### **DES CONDITIONS PROPICES**

Mais qu'est-ce qui fait que ça « marche », avec si peu de mécanismes de contrôle et de coordination? Les nouvelles personnes de l'équipe se posent souvent cette question, un peu surprises qu'il y ait autant de fluidité et qu'il n'y ait pas, chaque jour, des balles qui soient échappées ou de désagréables imprévus. Nous avons donc tenté collectivement de répondre à cette question en suggérant une liste d'éléments qui pourraient expliquer « pourquoi ça marche » dans notre contexte.



Quand on dit que "ça marche", qu'est-ce que ça veut dire pour notre entreprise?

- Les membres de l'équipe ont plus que doublé depuis sa fondation. Notre taux de roulement du personnel est extrêmement bas (même nul en 2022). On est trop bien à L'ILOT!
- Depuis 2019, L'ILOT dégage des bénéfices chaque année et maintient une bonne santé financière.
- Nos mécanismes et procédures sont clairs, légitimes et répondent aux exigences d'un audit financier annuel.

Partager le pouvoir est tout à fait compatible avec une saine gestion d'entreprise.



– Cynthia



Lorsque les nouvelles personnes intègrent l'équipe L'ILOT, elles me nomment souvent leur surprise de constater à quel point tout cela fonctionne rondement! Elles nous trouvent très organisées tout en soulignant à quel point on navigue simplement et avec fluidité.



– Sonia

## EXPLICITER LES BALISES ET LES FAÇONS DE FAIRE, EN CONTINU

À défaut d'avoir des règles, des procédures et des planifications détaillées qu'il faudrait suivre, il est important que les membres puissent s'appuyer sur des balises claires et transparentes pour participer au collectif. Les balises peuvent concerner le périmètre de notre travail, mais aussi la façon dont nous travaillons ensemble (espaces et modes de prise de décision, principes qui guident l'action collective, personnes responsables de cercles et personnes collaboratrices, etc.). Il s'agit de clarifier tout ce qui aiderait les membres à « prendre part », pleinement et avec confiance. Parfois, la capacité à s'impliquer pleinement dans le collectif nécessite une certaine vue d'ensemble. Parfois, cela nécessite l'accès à certaines informations précises. Dans tous les cas, cela nécessite de rendre explicite tout ce qui peut être implicite dans notre façon actuelle de fonctionner, décider, s'orienter. Une fois cela fait, on peut décider si l'on veut changer nos balises et nos processus. On réalise que ce travail « d'explicitation » n'est jamais fini : c'est un travail continu qui ne s'arrête pas à l'écriture de ces éléments-là, mais qui se poursuit dans le dialogue. Par exemple, on va rédiger une fiche rôle, qui nous paraît la plus claire possible, mais après, on se pose la question ensemble : qu'est-ce que ça veut dire? Il y a donc une conversation autour de nos balises et nos processus. À travers cela, on pratique le dialogue sur de nombreux aspects divers et variés. Ce travail de clarification est d'autant plus important qu'il contribue à ce que rien ne tombe entre deux chaises dans le travail collectif.

## FLUIDIFIER LA CIRCULATION DE L'INFORMATION

Un autre élément qui permet de « prendre part » et que rien ne tombe entre deux chaises, c'est la bonne circulation de l'information. Il s'agit évidemment de trouver un équilibre entre « trop » et « pas assez » d'information, mais l'usage des différents canaux Slack facilite bien cette recherche d'équilibre. Il est rare que quelque chose apparaisse par surprise, et que l'on aurait voulu savoir avant. Nous nous assurons de partager les informations et les éventuelles consignes de participation suffisamment à l'avance, et parfois en temps réel. Nous avons aussi accès à l'ensemble des documents de L'ILOT sur Dropbox, donc nous pouvons aller plus loin si nous le voulons. Comme tous les dossiers sont partagés et accessibles à l'ensemble de l'équipe, on peut aller voir ce qui se passe, poser des questions et contribuer en fonction de nos intérêts et nos préoccupations. Cela offre des possibilités de contribution en dehors de nos tâches directes. Cela crée de la flexibilité dans la collaboration. Enfin, cela augmente la responsabilisation : on décide nous-mêmes des éléments que nous voulons suivre.

Dans notre secteur d'activité (l'accompagnement, le service-client), une information est particulièrement importante dans la gestion collective : les heures (planifiées et disponibles) pour chaque membre de l'équipe. Notre outil de planification des heures permet de la fluidité sur ce plan. C'est à la fois un outil individuel : on inscrit nos heures, on gère celles-ci, on fait nos propres choix – c'est l'outil de la liberté! Et c'est aussi un outil collectif : cela permet de planifier collectivement, de voir qui travaille sur quoi, de savoir ce qui s'en vient, etc.



Belle équipe, mentionnons d'abord que ce tableau n'est PAS un outil de surveillance. Nous souhaitons qu'il soit plutôt un outil d'apprentissage et de documentation des heures. Qu'il nous permette d'avoir une vue d'ensemble sur nos disponibilités. Qu'il nous permette de développer plus d'efficacité, tout en protégeant notre santé mentale et physique.

*Extrait de notre fichier de planification et de suivi des heures de travail*

**L'ILOT coop**  
 1 045 abonnés  
 4 mois · 🌐

📣 On vous a déjà dit qu'à L'ILOT, on était une coop avec un mode de gestion en pouvoir partagé?

Et quand il s'agit de partager le pouvoir, ça passe par l'accès à l'information. Et s'il y a bien un sujet sur lequel la circulation de l'information peut soulever des questions, c'est bien celui de l'argent 💰👉!

Dans son exploration du partage du pouvoir dans un contexte de croissance de l'organisation, l'équipe de L'ILOT a donc souhaité formaliser un processus de transparence salariale.

En effet, lorsque l'équipe était composée de 4 membres, qui siégeaient toutes au CA, il n'y avait pas lieu de formaliser ces mécanismes. Maintenant, avec le double d'employées, toutes n'ont pas les mêmes accès à ce qui touche le vaste sujet de la finance au sein de la coop.

Nous avons donc amorcé un chantier, qui vise à nous doter d'outils et d'espaces de dialogues pour générer des conditions favorables au discernement collectif sur les questions entourant la rémunération des membres de l'équipe.

Ça commence par l'affirmation d'une volonté partagée de cette équipe de s'engager dans cette voie avec tout ce que ça implique. Ça veut aussi dire qu'il faut se donner une compréhension commune de certains concepts, de l'historique et des outils déjà en place. Ça se traduit également par des moments trimestriels pour partager l'état de santé financière de l'organisation.

Il reste encore à trouver, dans le spectre des possibilités, les façons concrètes d'expérimenter des dialogues sur les thématiques de la reconnaissance, de la valeur et du mérite, et de nous ouvrir à tout ce que ce chemin nous fera vivre d'apprentissages.

Nous avons déjà commencé par les priorités identifiées collectivement pour l'année en cours: soit la question de l'inflation galopante, la perspective d'un régime de retraite et la mécanique de progression dans l'échelle salariale à L'ILOT.

C'est donc un récit à suivre, que celui du partage du pouvoir par la transparence salariale et financière à L'ILOT!



2022



2023



2022

## DONNER VIE (ET DONNER SUITE) À NOS INTENTIONS

C'est important que les actes suivent les paroles, et c'est important de transformer nos intentions en réalités. C'est ce qui fait qu'on bâtit notre confiance en nos capacités ainsi que notre motivation envers ce projet collectif, au fur et à mesure : c'est un cercle vertueux. Après tout, il n'y a pas mille et une raisons qui font que ça fonctionne... Ça fonctionne parce qu'une fois qu'on a discuté ensemble d'une chose, celle-ci est exécutée ou appliquée. Si notre intention est d'offrir un cadre sécuritaire dans lequel chacune peut s'exprimer, il ne suffit pas de le dire : il faut être capable d'accueillir ce qui est exprimé, de réagir, de prendre action, de faire un suivi. Le fait que l'on soit convaincu que ce qu'on dit va être entendu puis qu'il y aura une prise d'action et un suivi nous encourage à partager; d'où le cercle vertueux. Si notre intention est d'être dans l'entraide, il ne suffit pas de le dire : il faut multiplier les manifestations de soutien très concrètes. Par exemple, quand une personne partage un défi, on a pris le réflexe de demander « comment peut-on te soutenir là-dedans? ». Pour être dans l'expérimentation et un mouvement qui peut parfois se montrer déstabilisant, il est important de se sentir en sécurité; sinon, on ne voudra pas embarquer. C'est pourquoi nous consacrons beaucoup d'attention sur la sécurité psychologique. Si on veut être dans l'apprentissage, nous nous assurons de capter les pistes d'amélioration qui sont nommées au fur et à mesure et d'effectuer un suivi par rapport à chacune de ces pistes.

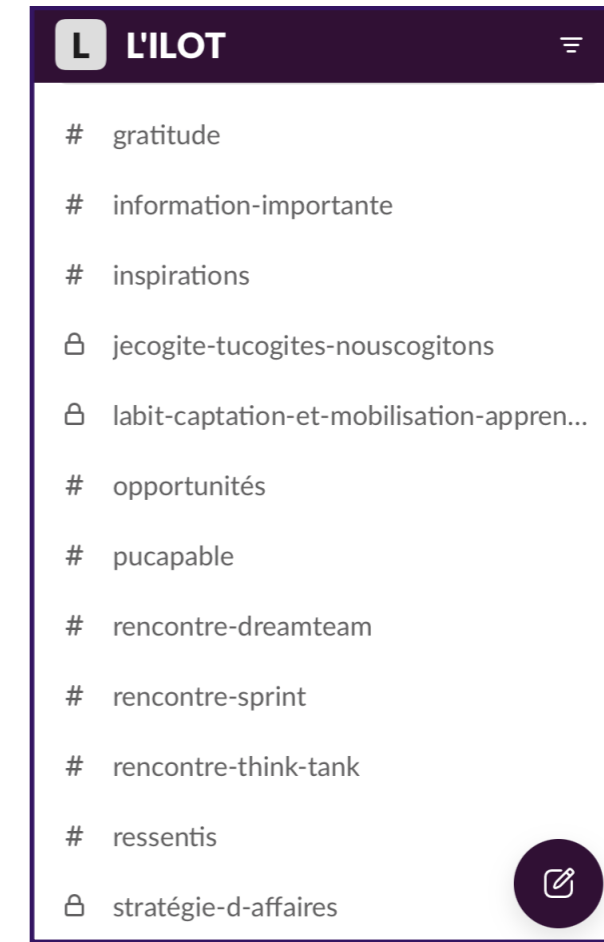
À travers tout ça, on se ramène le plus souvent possible à ce qui nous importe le plus : l'humain et l'humanité que nous voulons faire vivre dans notre projet collectif.



« Il y a beaucoup de bienveillance, d'humour et d'amour dans l'équipe de L'ILOT. On se parle avec des GIF, on s'offre des chansons et des plantes pour souligner les moments importants, on se partage des poèmes et des livres inspirants, on se donne le droit à l'erreur... Un milieu de travail comme espace de développement humain, c'est vraiment rare et précieux. »

– Marie-Ève M.

Quelques-uns de nos canaux Slack, avec de l'espace pour nos émotions :



« Dans Slack, nous avons un canal « ressentis ». Quand mes collègues y partagent leur joie, leur peine et leur frustration, je me sens en connexion avec leur expérience. Ça libère en moi la possibilité de vivre, ressentir et partager ce qui se passe en moi. »

– Jackie



## NOMMER CE QUI SE PASSE

En même temps que nous faisons les choses, que nous avançons sur notre chemin, nous tentons de nous auto-observer et de nommer ce qui se passe (en nous et entre nous). Nous tentons de nommer, par exemple, ce que l'on expérimente, ce que cela nous fait vivre, ce que l'on souhaite célébrer comme avancées dans notre chemin, ce que l'on souhaite accueillir comme difficultés dans ce chemin. Cela passe aussi par des *check in* et des *check out*, en début et en fin de rencontre. Enfin, on essaie de nommer nos ressentis, inconforts et gratitudes lorsqu'on en ressent le besoin ou l'envie. D'ailleurs, nous avons l'habitude d'ouvrir la porte aux émotions dans nos demandes de rétroaction : « Y a-t-il des questions, suggestions, émotions? ». Nous avons choisi de nous outiller, par exemple en nous formant toutes en Communication NonViolente (CNV) pour favoriser ces moments de dialogue authentique et bienveillant.

## PRENDRE (LIBÉRER) LE TEMPS NÉCESSAIRE

Bâtir (et entretenir) ces liens de complémentarité et de soutien mutuel, ça prend du temps. Prendre soin de cet espace partagé que nous nous sommes donné, ça prend du temps. On accepte qu'il y ait du temps qui doit aller à ce « soin » pour que ça fonctionne : on valorise ce temps et on l'inclut dans la planification des heures. Cela fait partie intégrante de nos heures hebdomadaires, et ce type de travail est aussi important que de réaliser les mandats. En faisant le choix de libérer du temps pour cela, nous en gagnons ailleurs (dans la fluidité et la qualité du travail collectif).

« Le capitalisme a l'heure, la vie a le temps. À L'ILOT, on choisit la vie. 😊 »

De manière plus générale, la gestion en pouvoir partagé nécessite d'explorer de nouvelles façons de faire, et donc de se laisser du temps pour observer ce qui se passe, ajuster en continu, vivre le processus et les inconforts, etc.



Depuis mon arrivée à L'ILOT, l'équipe ne cesse de m'impressionner par sa capacité à s'offrir de l'espace pour vivre à travers le rythme accéléré du travail. À plusieurs reprises, je me suis dit "C'est tout?" lors de rencontres d'équipe où l'horaire était peu chargé pour permettre les échanges profonds et le temps nécessaire pour aborder sans presse tous les thèmes à l'ordre du jour. Et ça, c'est quand il y en avait un! Parfois, quelques questions seulement servent d'amorce à la conversation et la suite se coconstruit à la lumière des interventions du groupe. Cette confiance absolue dans le processus et surtout dans l'apport unique et riche de chaque personne continue de m'épater et me confirme que j'ai l'espace pour contribuer et influencer la conversation au même titre que mes collègues.

Un autre bel exemple de ralentissement est le programme de développement de l'équipe où nous choisissons un sujet sur lequel nous voulons apprendre et expérimenter ensemble pendant l'année. Dernièrement, nous avons approfondi la question suivante : qu'est-ce que la sécurité psychologique représente pour nous? Cette conversation riche a donné place à de belles réflexions, suggestions et inspirations. Afin d'éviter de reproduire notre réflexe de mettre des choses en place rapidement dans la hâte de voir du changement, l'équipe a choisi de ne pas se doter de plan d'action. Cela m'a appris qu'une conversation à elle seule peut être suffisamment porteuse et que parfois, le choix de respecter une charge de travail équilibrée est la décision la plus saine pour l'équipe.

– Marilou



## AVOIR DES ESPACES DÉDIÉS ET ADÉQUATS POUR CHAQUE TYPE DE DISCUSSION

Il est important d'avoir des espaces de discussion différenciés et de savoir quel espace est dédié à tel ou tel sujet (chaque espace a une raison d'être). Cela nous permet de séparer les sujets, de créer plus de fluidité et d'efficacité dans les discussions. En somme, on cherche surtout l'adéquation entre le sujet et le mode de discussion et/ou décision. Lorsque nous sommes en rencontre, nous savons de quoi nous parlons (le périmètre de la discussion). Cela n'empêche pas de capter les éléments « hors sujet » qui émergent dans le but de les ramener à un autre moment plus propice. On voit aussi cela comme des lieux de pratique où l'on pratique ou cultive différentes choses d'un espace à l'autre.

## NOURRIR LA PRATIQUE, ÊTRE GARDIENNES DU POUVOIR PARTAGÉ

La pratique du pouvoir partagé a besoin d'être entretenue, nourrie, soutenue. Dans notre cas, les deux cofondatrices, Sonia et Marilyn, jouent souvent un rôle de « gardiennes » de cette pratique, même dans les moments où les choses vont vite, où c'est difficile, où le contexte ne s'y prête pas... Elles s'assurent que le pouvoir partagé soit quand même vivant dans ces moments-là. Il y a aussi l'importance de donner l'exemple, dans les postures et les processus : ça aide à nous faire cheminer, à visualiser plus clairement comment ça peut marcher... Cela s'est avéré très utile pour se lancer, pour vivre le pouvoir partagé, l'incarner, l'expérimenter.

Le pouvoir partagé ne signifie pas l'absence de *leadership* : cela invite simplement à considérer le *leadership* comme quelque chose qui circule (et qui n'est donc pas attaché à une personne). Ainsi, certaines personnes vont parfois exercer un *leadership* pour nourrir les pratiques de pouvoir partagé. Ça prend des gens qui injectent, qui alimentent, qui mettent de l'avant certaines pratiques. Sauf que ce ne sont pas toujours les mêmes, et ce n'est pas toujours le même niveau d'intensité.

Une façon de nourrir la pratique est également de partager, entre nous, nos expériences personnelles du pouvoir partagé. D'ailleurs, le processus même de l'écriture de ce rapport a aidé l'équipe à mettre des mots sur la façon dont on *voit* et la façon dont on *vit* le pouvoir partagé. Cela a ouvert des espaces de partage à propos des hauts et des bas de notre expérience, notamment.



Si la plupart des plantes peuvent pousser sans terreau, leur apporter un substrat de qualité leur permet en revanche de pousser et de se développer dans des conditions optimales et donc de donner le meilleur d'elles-mêmes. Grâce à sa valeur nutritive, le terreau apporte les nutriments dont la plante a besoin.

# PETIT HISTORIQUE DU POUVOIR PARTAGÉ À L'ILOT

On ne sait pas encore ce qu'on est en train de créer. On a lu Frédéric Laloux et ça nous passionne. On en sait moins sur « ce que l'on veut *faire* » que sur « ce que l'on veut *vivre* »! C'est ça qui compte. On s'appuie surtout sur le lien humain en guise de repère.

On s'invite à revenir « vers soi » pour mieux affiner ce que l'on veut individuellement et collectivement. On pratique l'empathie et le dialogue à travers cela. En somme, durant ces premières années, nous expérimentons en petit groupe, développons des liens et des postures, mais aussi des outils pour nous sentir appuyées dans nos responsabilités.

Grâce à un accompagnement externe, on clarifie la structure et on aborde de front les questions difficiles sur la gouvernance et la croissance. Après une nouvelle embauche, nous sentons que nos fondements ont été réaffirmés, qu'un socle solide s'est révélé et sur lequel nous pouvons grandir. De nombreuses embauches s'ensuivent. Un beau sentiment de fierté!

**2016  
L'INTENTION**

**2018-2019  
RETOUR  
AU « JE »**

**2021-2023  
PRATIQUER  
L'INTERDÉPENDANCE**

**2017  
CONSTRUIRE  
LE « NOUS »**

**2020-2021  
TURBULENCES**

Premier élargissement de l'équipe : on répartit les rôles en fonction de ce que chacune aime faire. Nous réalisons que ce n'est pas si facile de se partager le pouvoir dans une petite équipe où l'on retrouve deux cofondatrices sur qui on compte pour être gardiennes de la vision de développement. On construit le « nous » tout en étant traversé par cette tension. En arrière-plan se côtoient différentes perspectives sur la croissance de l'organisation (stratégie, rythme).

On traverse plusieurs turbulences. D'abord, la pandémie de COVID-19 qui nous oblige à fermer nos portes mais que nous abordons avec sérénité et sens du collectif. Puis, une turbulence interne cette fois-ci, qui bouscule et confronte l'équipe dans ses valeurs et ses fondements.

L'ILOT

# LES PÉRIPÉTIES

**LE POUVOIR PARTAGÉ... C'EST PARFOIS DÉSTABILISANT.** D'abord, le haut niveau de confiance et de liberté dont on jouit est parfois difficile à accepter pleinement : on nous invite à prendre notre place et être nous-mêmes, mais c'est comme si, des fois, on ne savait pas quoi faire avec cela! Parfois, on cherche à s'appuyer sur une règle (externe), alors qu'il s'agit « simplement » de s'appuyer sur nos besoins, intuitions et/ou aspirations (personnelles). Ensuite, c'est la fluidité qui est parfois difficile à pleinement accepter : lâcher prise (et le besoin de contrôle), rester dans une logique de fluidité lorsqu'on a envie de tout planifier, accepter le mouvement perpétuel de l'organisation, trouver son « X » dans une organisation en mouvement, naviguer dans l'incertitude, naviguer entre le besoin des autres et ses propres besoins, etc. C'est un travail constant et un peu inconfortable mais, au fur et à mesure, on devient plus à l'aise. Comme le dit bien une de nos collègues : « Quand on va à un endroit où l'on n'a pas l'habitude d'aller, on se rend compte qu'il y a beaucoup de poussière. »

**LE POUVOIR PARTAGÉ DANS UNE ÉQUIPE GRANDISSANTE.** Agrandir l'équipe amène son lot de mouvement aussi, avec de nouveaux équilibres à créer. L'intégration de nouvelles personnes peut être difficile dans les deux sens : pour la personne qui arrive, la courbe d'apprentissage est raide; pour l'équipe, l'intégration demande beaucoup de temps, d'espace et de dialogue pour, petit à petit, créer la fluidité et l'aisance que l'on cherche à avoir en équipe. On avait peut-être sous-estimé cela en prenant pour acquis que cette culture organisationnelle, si plaisante, permettrait à tout le monde de s'y intégrer facilement. Mais, pour être à l'aise, ça prend plus que ce que le « cadre » peut offrir; ça prend un véritable travail, individuel et collectif.



Lorsqu'est venu le temps de se poser pour réfléchir à la croissance qui se présentait, nous nous sommes posé la question suivante : pourquoi voudrions-nous que L'ILOT vive une croissance? Ma réponse a été spontanée : "Pour permettre à plus d'humains de vivre l'expérience L'ILOT!". Cela signifiait d'offrir la possibilité à plus de personnes de rejoindre une équipe qui expérimente ce vivre ensemble en pouvoir partagé, de goûter à cette nouvelle façon d'être ensemble en entreprise, de se développer individuellement grâce à l'expérience collective. Et pour ce faire, il fallait accepter et accueillir la croissance. Tout prenait son sens!



– Sonia

**QUELLE PLACE POUR LES ASYMÉTRIES?** En agrandissant l'équipe, certaines asymétries se créent inévitablement : tout le monde ne peut pas avoir le même niveau de connaissances de l'historique de l'organisation et de son écosystème, d'appropriation de la vision stratégique et des méthodologies de travail, etc. Tout le monde n'a pas le même niveau de confiance en ses jugements par rapport à l'organisation et son futur. Cela dit, le souhait était de réduire ces asymétries le plus possible. Lorsqu'on constate que ces asymétries sont quand même là, malgré nos efforts pour les aplanir, la situation peut être inconfortable. C'était le cas pour les cofondatrices qui ressentaient un malaise à assumer (et conserver) leur rôle différencié (de cofondatrice qui guide, inspire, insuffle, porte la vision) en contexte de pouvoir partagé. Aujourd'hui, même si cette préoccupation est toujours vivante, la structure organisationnelle s'est clarifiée et une partie de ces asymétries sont mieux reconnues et assumées. L'important semble donc d'identifier les asymétries assez rapidement. Et même s'il est impossible de les éliminer complètement pour le moment, il est bénéfique de les nommer, de les assumer comme état de fait.

**L'ÉQUILIBRE DU « JE » ET DU « NOUS ».** On fait souvent des allers-retours entre « penser au je » et « penser au nous ». Dans l'idéal, les deux concordent et les « je » se réalisent pleinement tout en étant au service du « nous ». Mais, dans la réalité, on navigue sur un spectre : on peut parfois prioriser davantage le « je » au « nous », et vice-versa. L'équilibre entre le « je » et le « nous » est parfois envisagé différemment selon les personnes; ce n'est pas universel. Par exemple, plusieurs vont « naturellement » penser d'abord et avant tout au collectif, à la mission collective, quitte à peut-être parfois oublier leurs propres besoins et aspirations. À l'échelle de l'organisation, on cherche surtout à cultiver la plus grande adéquation possible entre les aspirations individuelles et collectives. On veut à la fois encourager la pleine expression de soi *et* le sentiment d'interdépendance (qui nous lie).

**LE DÉFI DE L'AGILITÉ.** On l'a vu : notre mode de fonctionnement demande de faire preuve d'agilité puisqu'on navigue en mode collectif et qu'on accepte qu'il y ait du mouvement, de l'émergence, de l'expérimentation. Mais cette posture d'agilité ne se suffit pas à elle-même (il ne s'agit pas de juste voir ce qui émerge et se laisser porter) : il faut tout de même baliser, cadrer, trancher, agir avec confiance... Parfois, on ne sait plus où on se situe dans ce spectre entre la posture d'agilité et la posture d'affirmation (donner une direction). Le défi est de savoir quand pencher vers l'agilité, et quand pencher vers l'affirmation. Dans ces moments de doute, la mise en action peut être compliquée.

**TROUVER LA LENTEUR DANS DES CONTEXTES DIFFICILES.** Un autre défi est d'arriver à se donner de l'espace et du temps pour l'écoute (de soi et des autres), même quand la situation est chargée ou stressante, mentalement ou émotionnellement. Dans les moments où tout va bien, on aime beaucoup prendre ce temps d'écoute et de recul sur ce qui est vivant en nous; cela nous nourrit. Mais dans le feu de l'action, c'est souvent plus difficile de « prendre » ce temps, et plus difficile de « recevoir » ce qui émerge aussi.

**SUR QUELS REPÈRES S'APPUYER?** Dès le début de l'aventure L'ILOT, on s'est dit qu'on allait remettre en question certains outils traditionnels de gestion qui ne nous permettaient pas d'être alignées avec notre vision. Et on ne regrette pas cette décision! Seulement, si l'on rejette la majorité des repères qui sont à la disposition des gestionnaires d'entreprises, tout le défi consiste à en trouver de nouveaux. Heureusement, nous ne sommes pas les premières à nous lancer dans cette quête!

**LA QUESTION DU RISQUE.** Souvent, on part du principe que tout va fonctionner; on est dans une posture de confiance et prêt à assumer une certaine prise de risque. Mais sommes-nous suffisamment préparées et protégées face à certains risques et embûches majeurs qui pourraient briser notre élan? Voilà une question à se poser. Il est important de noter que la gestion de risque est présente même dans un contexte de forte confiance (ce n'est pas un signe de manque de confiance en nous ou entre nous). La confiance se bâtit justement (au moins en partie) grâce à la compréhension des risques que nous sommes prêtes à assumer dans la mise en action.



# LES APPRENTISSAGES

L'ensemble de ce carnet est rempli d'apprentissages. Cela dit, nous voulions tout de même partager ici le compte rendu de notre discussion à propos « des hauts et des bas » du pouvoir partagé.

## APPRENTISSAGE n° 1 : ACCEPTER CE QUI EST

On le voit à travers tout le rapport : il y a beaucoup de choses qui se libèrent lorsqu'on accepte ce qui est.

- S'il y a des défis, ne pas les minimiser ou les négliger : on en parle ouvertement. S'il y a des inconforts, s'autoriser à les vivre : l'inconfort fait partie de la *ride*. C'est correct si, parfois, ça ne se passe pas bien.
- Ne pas s'efforcer d'être toujours positive : être honnête à propos des déstabilisations ressenties. Ne pas éviter les vagues; apprendre à naviguer sur elles, ensemble.
- Faire la place au « et » : par exemple, on a le droit d'éprouver de la joie *et* de l'inquiétude en même temps.
- Ne pas tomber dans le perfectionnisme : accepter le fait que nous sommes sans cesse en expérimentation/stabilisation.
- Ne pas négliger les phases d'inconfort lorsqu'on accueille de nouvelles personnes.
- Reconnaître les pouvoirs implicites et les asymétries.

## APPRENTISSAGE n° 2 : L'IMPORTANCE DE L'ESPACE SÉCURITAIRE

Si l'on part du principe que l'inconfort fait partie de la *ride* (et qu'il sera toujours présent) et que la confiance (en soi et aux autres) est toujours à construire et entretenir (on ne peut pas la prendre pour acquise), on peut alors dire que le cœur du pouvoir partagé est d'entretenir un *espace*, un *centre* autour duquel on gravite de façon sécuritaire. On expérimente en sentant qu'il y a un filet de sécurité en dessous de nous. On peut se montrer, se tromper, déconstruire, reconstruire... tout en se sentant en sécurité. C'est un espace où l'on peut avoir confiance que les autres vont comprendre ce que je dis, que ça parle de moi (mon vécu, mes besoins et aspirations) et qu'elles ne vont pas en faire une affaire personnelle. C'est un espace où l'on vit des choses ensemble (qui ne sont ni « bien » ou « mal »), lesquelles se passent tout simplement et dont on parlera. D'ailleurs, à travers tous les défis, le fait de cultiver le dialogue a réellement aidé. C'est le dialogue qui fluidifie, qui transforme la glace en eau, ruisselante. « Le filet de sécurité : avant c'était un concept, maintenant je peux le sentir. Dans une certaine mesure, je peux m'abandonner, et je sais que c'est correct. »

### APPRENTISSAGE n° 3 : GARDER SON CENTRE

Pour pouvoir déployer ses ailes dans le groupe, chacune a besoin, d'abord, de bien s'ancrer dans son centre et d'avoir libéré de l'espace en elle-même. Au fil du temps, on peut aller loin dans le chemin vers le « nous », mais il y a un centre que l'on doit conserver pour soi. L'idée, ce n'est pas de s'abandonner complètement dans le « nous », mais d'être capable de faire cet aller-retour; il y a une tension nécessaire.

« J'écoute de plus en plus mon intuition face aux demandes de l'équipe et de nos partenaires. Ça prend la forme d'un élan de l'intérieur qui me guide vers ce que j'ai envie de vivre. Quand on se réunit pour étudier les demandes de mandats, il m'arrive de dire "non". À force de le faire, je prends confiance en ma petite voix. Ça m'amène à plus de vitalité et de satisfaction.

– Marie Michèle



## APPRENTISSAGE n° 4 : SE DÉPROGRAMMER

Pratiquer la gestion en pouvoir partagé requiert un travail de « désapprentissage » de la vision traditionnelle de la gestion ou, plus largement, du monde du travail. On sent qu'il faut se déprogrammer, s'ouvrir à une autre façon de faire. Parfois, on se surprend à avoir une vision très traditionnelle (qui s'appuie par exemple sur des fondements de contrôle plutôt que de confiance), alors qu'on pensait s'en être émancipé. Mais ce n'est pas facile car le modèle dominant est bien ancré dans nos façons de penser. Par exemple, lors d'une discussion sur le processus de décision entourant les vacances, c'était difficile pour plusieurs personnes de penser l'octroi des vacances en fonction de « nos besoins et envies personnelles » (avec une considération pour le groupe et les risques organisationnels), et non pas en fonction de critères objectifs et de droits acquis.



On m'a déjà posé la question : "Que mettez-vous en place pour assurer la bonne performance de l'équipe?". Je me souviens avoir été surprise par la question. Et de ne pas savoir quoi répondre... Étrangement, ça ne m'avait jamais effleuré l'esprit.

Avec du recul, je réalise qu'il y a une culture de la "confiance par défaut" à L'ILOT. Quand tu joins l'équipe, on a confiance en tes compétences, en ton professionnalisme et en ta capacité à demander du soutien si tu en ressens le besoin. Et on met en place un processus d'intégration qui te permet de te familiariser avec l'approche et les outils, d'expérimenter dans un cadre sécuritaire et d'explorer comment mettre à profit tes forces au sein de l'organisation.

Au contraire et paradoxalement, l'organisation doit plutôt demeurer particulièrement vigilante afin d'observer et de déconstruire cette "culture de la performance à tout prix" au sein de ses pratiques. Parce qu'on n'a pas besoin d'avoir une équipe plus performante. On a besoin de prendre soin des êtres humains au sein de cette équipe, pour qu'on puisse individuellement (décider de) continuer d'offrir à l'organisation ce que chacune a de si précieux à proposer!

– Marilyn



### APPRENTISSAGE n° 5 : C'EST MAGIQUE!

Enfin, on considère que certains éléments relèvent de la « magie » humaine et relationnelle. Ces éléments sont difficiles à expliquer ou écrire dans un rapport, car on n'arrive pas toujours à en saisir les mécanismes. Mais ce mode de gestion est tellement *empowering* et *efficace*... c'est pourquoi on le trouve magique!



« C'est fou, et aussi significatif je crois, de constater que nous n'avons rencontré que deux départs d'employée en sept années d'existence comme entreprise! »

– Sonia

« Il y a quelque chose dans la capacité d'accueil de l'équipe – la capacité à tout accueillir avec douceur et intelligence – qui rend les choses infiniment plus faciles, fluides, sécuritaires. »

– Yann

# LES PRINCIPAUX IMPACTS SUR L'ÉQUIPE

**1. SENS ET COHÉRENCE** : pouvoir travailler dans un contexte de cohérence et d'actualisation de ses valeurs et celles de l'organisation, pouvoir être soi-même, bénéficier d'un terrain fertile pour l'inspiration et la créativité.

« On vit parfois des périodes de dormance, et parfois des périodes de créativité. À L'ILOT, je me sens éveillée et inspirée. »

**2. AUTONOMIE ET POUVOIR D'AGIR** : développement de son autonomie, s'émanciper des anciens cadres, développement de sa confiance en soi, développement de son pouvoir d'agir en dedans et en dehors du travail, prendre sa place sans prendre celle des autres.

« La notion du choix : je choisis d'être là, d'être avec vous, de faire ça... »

**3. CONSCIENCE ET PRÉSENCE** : développement de sa conscience, présence au monde et aux autres, recul, lâcher-prise, espace mental.

« Ça me fait plus apprendre sur moi-même. On apprend à nommer ce qui se passe en nous et ouvrir les entonnoirs. »

« Ça fait vivre des choses riches : wow! je ne savais pas que j'avais ça en moi, que ça allait être aussi nourrissant! »

« Le pouvoir partagé, c'est une expérience pour vivre pleinement qui on est et apprendre de cela. C'est une aventure continue. On va toujours découvrir un monstre sous-marin. »

**4. RECONNAISSANCE** : se reconnaître mutuellement, se sentir vu, voir les autres, pouvoir mettre en lumière chaque personne. *D'ailleurs, en effectuant le processus ayant mené à ce rapport (discussions en tête-à-tête et en groupe autour du pouvoir partagé, reflets de nos discussions, etc.), nous nous sommes senties encore plus vues et plus alignées.*

**5.** Tout cela se traduit en une meilleure **QUALITÉ DE VIE** et un meilleur **VIVRE ENSEMBLE** qui s'étend aux autres sphères de notre vie, et pas seulement au travail.

# AUTRES RESSOURCES SUR LE POUVOIR PARTAGÉ

**Manuel d'exploration de l'autogestion** (Réseau Coop)

<https://reseau.coop/actualites/nouvelle/manuel-exploration-autogestion>

**Vers un modèle de gestion en pouvoir partagé** (Pour 3 Points)

<https://pour3points.ca/notre-modele-de-gestion>

**Gestion horizontale : un tour d'horizon** (Mêlez-vous de nos affaires)

[www.spreaker.com/user/13208173/episode8](http://www.spreaker.com/user/13208173/episode8)

**Reinventing Organizations** (Frédéric Laloux)

[www.reinventingorganizations.com](http://www.reinventingorganizations.com)

**Université du Nous**

<https://universite-du-nous.org>

**Going Horizontal** (Samantha Slade)

<https://goinghorizontal.co>

**Vers une gouvernance partagée** (Agence d'ingénierie pour entreprendre autrement)

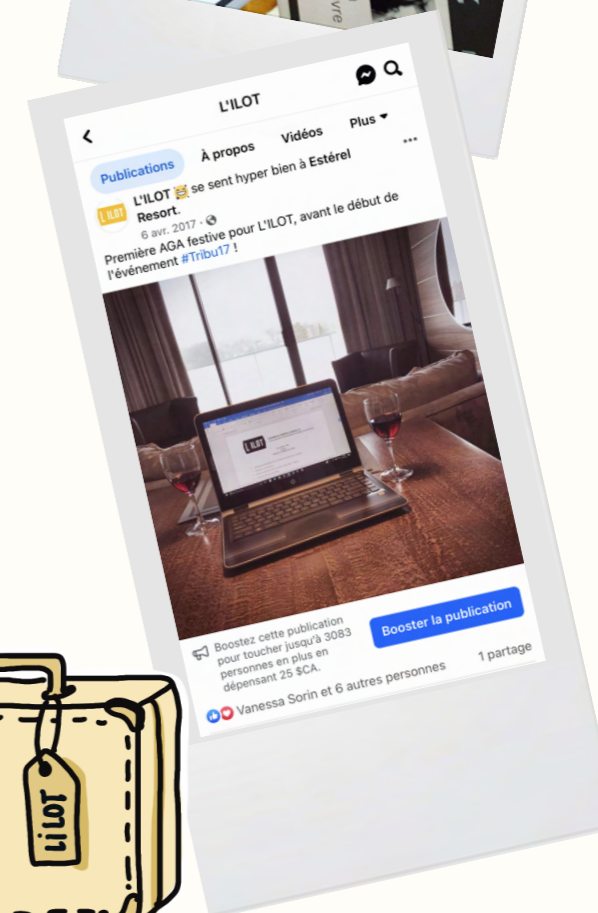
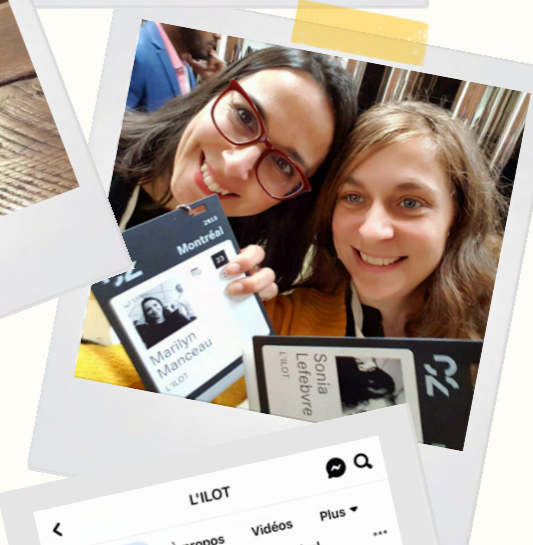
[www.avise.org/entreprendre/developper-sa-gouvernance/vers-une-gouvernance-partagee](http://www.avise.org/entreprendre/developper-sa-gouvernance/vers-une-gouvernance-partagee)

**Beloved Economies**

[www.belovedeconomies.org](http://www.belovedeconomies.org)

**La cinquième discipline : levier des organisations apprenantes** (Peter Senge, Béatrice Arnaud et Alain Gauthier)

[www.leslibraires.ca/livres/la-cinquieme-discipline-levier-des-organisations-peter-senge-9782212559378.html](http://www.leslibraires.ca/livres/la-cinquieme-discipline-levier-des-organisations-peter-senge-9782212559378.html)



L'ILOT



Α Δ Ι Ο Υ Ξ  
Ζ Λ Λ Ξ

2018

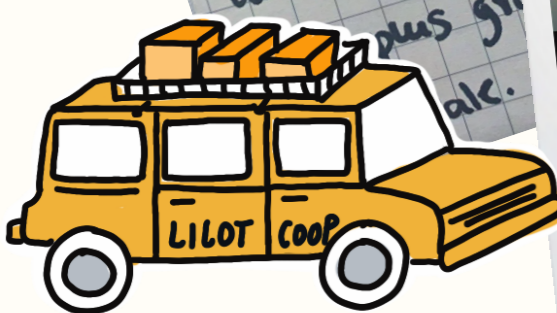
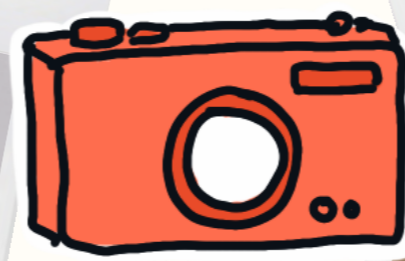
2019

2020

2021

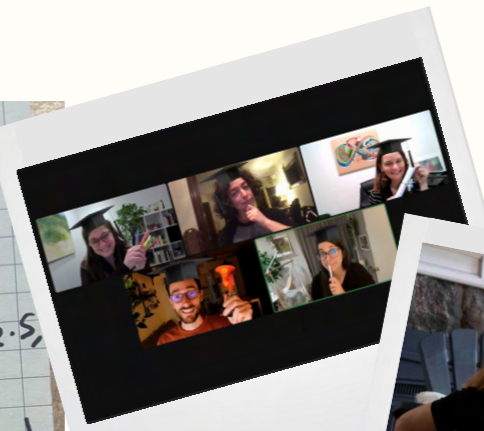
L'ILOT  
10 sept. 2020  
Après 7 mois de séparation, l'équipe L'ILOT enfin réunie  
★♡

Cher L'Ilot,  
Merci d'exister. Grâce à toi,  
ma région a une nouvel  
pr penser, incuber et dév  
de nouveaux projets. G  
toi, je pense mon ap  
du développement  
classé. Grâce à  
une multitude  
avec qui jouer,  
plus gr  
ale.





Chère  
Équipe de  
Lil'OT,  
derrière chaque  
organisation se  
cache des humains.  
- Dans ce cas-ci, des  
humains inspirants,  
que j'admire beaucoup!  
De Lil'OT se développe  
un autre 5 ou 50  
je n'ai aucun  
doute que vous  
resterez



aussi persévérants et  
compétents. L'incarnation  
même de ces trois  
valeurs - amour,  
humilité et courage!

Amicalement et  
affectueusement,



2022



2023







*Yann Penzini Marie-Eve D'Amour*

**Rédaction**

**Illustrations**

**LILOT**

*LILOTCOOP.COM<sup>©</sup>*